

Julita Majczyk, Magdalena Kubów

Konstrukcja i dekonstrukcja roli menedżera : wyobrażenia studentów i punkt widzenia praktyków

Problemy Zarządzania 12/4 (2), 157-171

2014

Artykuł został opracowany do udostępnienia w internecie przez Muzeum Historii Polski w ramach prac podejmowanych na rzecz zapewnienia otwartego, powszechnego i trwałego dostępu do polskiego dorobku naukowego i kulturalnego. Artykuł jest umieszczony w kolekcji cyfrowej bazhum.muzhp.pl, gromadzącej zawartość polskich czasopism humanistycznych i społecznych.

Tekst jest udostępniony do wykorzystania w ramach dozwolonego użytku.

Konstrukcja i dekonstrukcja roli menedżera – wyobrażenia studentów i punkt widzenia praktyków

Nadesłany: 29.06.14 | Zaakceptowany do druku: 18.11.14

Julita Majczyk*, Magdalena Kubów**

Celem niniejszego artykułu jest zaprezentowanie dwóch perspektyw traktujących o roli menedżera we współczesnych organizacjach. Z jednej strony został przedstawiony punkt widzenia praktyków, którzy na co dzień odgrywają rolę menedżerów i relacjonują w trakcie badań swoją bieżącą działalność. Z drugiej zaś – o roli menedżera i funkcjach pełnionych przez niego w organizacjach opowiadają studenci, którzy tworzą obrazy i prezentują tym samym swoje wyobrażenia o tejże roli. Projekt badawczy, którego częściowe wyniki przedstawiono w niniejszym opracowaniu został zrealizowany z wykorzystaniem metod jakościowych.

Słowa kluczowe: menedżer, wyobrażenia, organizacja.

Construction and deconstruction of manager's role – students images and practitioners' point of view

Submitted: 29.06.14 | Accepted: 18.11.14

The purpose of this paper is to examine the role of managers in organizations. Practitioners' point of view, who fully engaged in the role, on that problem is compared with images constructed by students who use their imagination instead of knowledge or experience. The paper presents results of qualitative research conducted in two types of organizations – international organizations operating in the financial services industry and public university.

Keywords: manager, imagination, organization.

JEL: L2

* **Julita Majczyk** – mgr, doktorantka w Katedrze Systemów Zarządzania, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski.

** **Magdalena Kubów** – mgr, doktorantka w Katedrze Teorii Organizacji, Wydział Zarządzania, Uniwersytet Warszawski.

1. Wprowadzenie

W miarę jak upływał XX wiek coraz więcej uwagi poświęcano zrozumieniu, w jaki sposób język, obrazy i idee kształtują rzeczywistość społeczną i nasze pojmowanie świata (Morgan, 2001, s. 312). Wykorzystywanie wyobraźni, jako sposobu podejścia do rozumienia rzeczywistości społecznej, należy natomiast do szkoły myślenia głoszącej konstruowanie rzeczywistości (Morgan, 2001, s. 315). Perspektywa konstruktywistyczna jest w niniejszej pracy perspektywą wiodącą, zgodną z założonymi celami badawczymi, które dotyczą identyfikacji ról społecznych menedżerów oraz wyobrażeń o tychże rolach prezentowanych przez studentów. Za B. Czarniawską (2010), postawione zostało pytanie: *jaki może być pożytek z opisów praktyki organizowania?* A co za tym idzie kolejne: *jaki może być pożytek z prowadzenia badań wśród menedżerów na temat odgrywanych przez nich ról, sposobów organizowania codziennej pracy?* Autorzy P. Berger i T. Luckmann sformułowali twierdzenie, iż zasadniczym składnikiem dostępnego obiektywnie świata są role społeczne (Berger i Luckmann, 1983, s. 123). Dzięki opisom praktyki organizowania i opisom ról, zaprezentowanym przez menedżerów, możliwe staje się ukazanie detali i szczegółów odgrywania roli, które znane są najbardziej samym menedżerom. Ponadto, interesującym kierunkiem badań było zidentyfikowanie punktu widzenia studentów Wydziału Zarządzania jednej z warszawskich uczelni wyższych, którzy w niedalekiej przyszłości mogą zostać członkami podobnych organizacji, a być może w perspektywie kilku lat staną na ich czele.

2. Konstruowanie wyobrażeń o organizacji

Jak akcentuje M. Kostera, bez wyobraźni nauki społeczne zawężają swój ogłąd do małego, pozbawionego sensu światka (Kostera, 2013, s. 11). O ile w procesie edukacji ekonomicznej jednym z głównych celów jest przygotowanie studentów do sprawnego zarządzania swoimi organizacjami (w ramach tworzenia nowych przedsiębiorstw) lub organizacjami, na czele których staną w istniejących już strukturach (np. korporacjach), o tyle warto uwypuklić, że istotną kwestią, a zarazem wyzwaniem dla edukacji, staje się kształtowanie wyobrażeń tychże studentów na temat otaczającej ich rzeczywistości gospodarczej. Wyobraźnię ekonomiczną kształtuje wiele czynników. Wśród nich można wymienić doświadczenia jednostek, obserwacje czy potoczną wiedzę ekonomiczną, którą buduje się na podstawie komunikatów rozpowszechnianych przez różne kanały komunikacyjne, w tym środki masowego przekazu (Koźmiński, 1982). Jak dostrzega wspomniany autor, wyobraźnia ekonomiczna dostarcza ludziom kategorii pozwalających zrozumieć oraz interpretować spostrzegane i osobiście odczuwane przez nich zjawiska gospodarcze. Podstawowym elementem wyobraźni ekonomicznej (na poziomie jednostki) są przekonania dotyczące tego, co decyduje o sukcesie

ekonomicznym kraju, regionów, przemysłów, przekładając to zaś na grunt organizacji – przedsiębiorstw, zespołów czy też poszczególnych jednostek ludzkich. A.K. Koźmiński i Zagórski wyobraźnię ekonomiczną traktują jako obszar świadomości społecznej, który obejmuje wyobrażenia o tym, czemu gospodarka służy, a czemu powinna służyć; jak funkcjonuje, a jak powinna funkcjonować; jakie są, a jakie powinny być relacje władzy i współzależności między różnymi grupami uczestniczącymi w procesie gospodarowania (Koźmiński i Zagórski, 2011, s. 55).

W trakcie badań terenowych skupiono się na poziomie organizacji i menedżera, stojącego na jej czele. Zwrócono więc uwagę na punkt widzenia praktyków oraz na wyobrażenia o roli menedżera prezentowane przez studentów.

3. Koncepcja badań i wykorzystane metody badawcze

Celem badań było zidentyfikowanie oraz zestawienie obrazów menedżera skonstruowanych przez praktyków zarządzania z wyobrażeniami studentów kierunku zarządzanie jednej z warszawskich uczelni. Projekt badawczy, którego wyniki przedstawiono w artykule, składał się z dwóch części. Pierwsza część obejmowała badania menedżerów. Dobór menedżerów do badań był dobozem celowym. Wywiady były przeprowadzane w organizacjach zlokalizowanych w Warszawie świadczących usługi z zakresu zarówno doradztwa finansowego, jak i obsługi księgowej podmiotów gospodarczych. Zadbano, by rozmówcy zajmowali wyłącznie stanowiska kierownicze – przy wyborze pracowników organizacji kierowano się kryterium stażu pracy. Menedżerowie, kobiety i mężczyźni, pracowali ogółem nie krócej niż 6 lat, z tym że nie musiał to być okres przepracowany w jednej organizacji czy też na tym samym stanowisku. Wśród menedżerów znajdowały się osoby aktualnie pracujące w organizacjach oraz takie, które już z nich odeszły. Pozwoliło to na przyjrzenie się kwestii sposobu postrzegania organizacji w zależności od sytuacji, w której znajdował się rozmówca (po awansie, po rezygnacji z pracy). Rozmowy odbyły się bez występowania o zgodę pracodawców, co umożliwiło zebranie niezależnych opinii. Wszystkie imiona rozmówców na potrzeby opracowania zostały zmienione. Druga część projektu badawczego obejmowała badania studentów. Obiektem zainteresowania byli studenci pierwszego roku, którzy, jeśli gdziekolwiek pracowali, nie zajmowali stanowisk kierowniczych, a więc nie posiadali doświadczenia w tym obszarze, a wiedzę czerpali jedynie z literatury przedmiotu lub z opowieści osób trzecich. Łącznie w ramach projektu przeprowadzono 11 wywiadów.

Sformułowanie problemu badawczego, jakim była analiza wizerunku menedżera skonstruowanego przez nich samych i porównanie go z obrazem wykreowanym przez studentów, zadecydowała o wyborze metod jakościowych. Badania terenowe z wykorzystaniem wywiadu antropologicznego pozwoliły na zebranie swobodnych wypowiedzi rozmówców. Było to moż-

liwe dzięki specyficze wywiadu, wynikającej z braku standaryzacji (Kostera, 2003). Za wskazówkami B. Czarniawskiej, w trakcie pierwszej części badań starano się zachęcić menedżerów do opowiadania historii na temat organizacji oraz zdawania relacji z ich pracy, odgrywanych ról i wykonywanych zadań. Wśród pytań zadawanych rozmówcom znalazły się, takie jak: *kim jest menedżer w Pani/Pana firmie?, na czym polega Pani/Pana praca? lub jak wygląda Pani typowy dzień pracy?, jakie obowiązki, kwalifikacje, umiejętności, kompetencje społeczne powinien mieć menedżer w Pani/Pana firmie?, jakiego rodzaju umiejętność/zdolność przy wykonywaniu obowiązków uważa Pan/Pani za najważniejszą?*”. Z kolei w czasie badania studentów szczególną uwagę zwrócono na ich podejście do roli jaką odgrywają menedżerowie w organizacjach, na ich przekonania i wyobrażenia na temat tego, jak wygląda praca menedżera i w jaki sposób osoby te funkcjonują na co dzień w organizacjach.

Wykorzystano dwa z czterech typów triangulacji: źródeł i badaczy (Denzin, 1978), co pozwoliło na zachowanie intersubiektywizmu i zapewnienie rzetelności prowadzonego badania. Triangulacja źródeł w badaniu polegała na zebraniu danych pochodzących z wywiadów, które przeprowadzono ze studentami oraz menedżerami pracującymi w różnych organizacjach z branży finansowej. Rozmowy zarejestrowano w różnych odstępach czasowych. Najpierw przeprowadzono wywiady z menedżerami. Czas trwania wywiadu nie przekraczał 45 minut ze względu na liczne obowiązki służbowe interlokutorów. Następnie rozmawiano ze studentami, którym zadawano pytania odpowiadające tym przygotowanym dla kierowników. Materiały przeznaczone do analizy zostały zebrane z pięciu organizacji przez czterech różnych badaczy. Dane pochodzące od studentów [S] oraz menedżerów [M] zostały odpowiednio oznaczone w tekście, zgodnie z zaprezentowanymi w nawiasach skrótami.

4. Jak zostać menedżerem – ujęcie praktyków i wyobrażenia studentów

Badania rozpoczęto od pytania: *w jaki sposób można zostać menedżerem i jak wyglądają poszczególne etapy kariery w badanych organizacjach?*

W mojej firmie jest zdefiniowana ścieżka kariery. Wskazuje po jakim czasie zajmuje się kolejne stanowiska i od pewnego etapu jest to stanowisko menedżerskie. Mogę powiedzieć, że jestem wychowankiem swojej firmy, czyli przeszedłem podstawową rekrutację na stanowisko praktykanta w 2005 roku i następnie to już był proces awansów i promocji. [MD]

Z wielu opisów, podanych przez członków organizacji, wynika, że ścieżki kariery są ściśle określone, a co więcej – zbliżone do siebie. Niekiedy nawet poszczególne nazwy szczebli hierarchii określane są w ten sam sposób.

Proces awansowania opisywali szczegółowo, zgodnie ze swoimi wyobrażeniami, także badani studenci.

Trzeba się wykazać jakoś, nie wykazać, że ma się jakieś skończone studia, jakiś papier. Moim zdaniem (...) często ludzie zostają menedżerami, dlatego że dobrze pracowali. Zauważono u nich dużo umiejętności miękkich, dużo umiejętności liderkich i tak zostali. Myślę, że trzeba długo pracować. Trzeba wszystkie te niskie stanowiska zaliczyć i dopiero wejść stopień wyżej i tak. [SK]

W badanych organizacjach ścieżka kariery jest wystandaryzowana i dokładnie zdefiniowana, a o jej kształcie informuje się pracowników już na samym początku. Menedżerowie prezentowali ścieżki kariery w ich organizacjach, zwracając uwagę na stan aktualny i możliwości, jakie istniały kilka lat wstecz. Interesujące jest to, że pytania nie dotyczyły tego, jak było, ale tego, jak jest. Z jakiegoś powodu kilku menedżerów zdecydowało się jednak na poruszenie tego wątku.

Pięć lat, żeby zostać menedżerem i potem cztery, żeby zostać senior menedżerem. Taka bliska ścieżka, powiedzmy, w obecnych czasach to się rzadko zdarza. Kiedyś to było łatwiejsze. Myślę, że to jest kwestia tego, że jednak jest coraz więcej osób teraz, konsultanci po trzech latach raczej nie będą awansowani na menedżera. [MA]

Ktoś nawet może pracować piętnaście lat, ale nie zdobył tych uprawnień, to nie jest awansowany na menedżera. Kiedyś było to inaczej, kiedyś nie było takich wymogów, bo bardziej to luźno było traktowane. W latach dziewięćdziesiątych, na początku roku 2000. Wtedy też również, wydaje mi się ta ścieżka kariery mogła być taka szybsza też, tak, bo było mniej ludzi na rynku dostępnych z wysokimi kwalifikacjami. Teraz jest ich sporo. [MC]

Pracownicy badanych organizacji byli świadomi czego się od nich oczekuje, jaki mają zakres obowiązków i jak będzie wyglądać ich przyszłość w najbliższych kilku latach. Co więcej, dość często zwracano uwagę, że całkowicie jawny jest system awansów i podwyżek wynagrodzenia. Należy mieć jednak, zdaniem badanych, świadomość, że nie każdy zostaje menedżerem.

To zależy od tego czy – znaczy po pierwsze od predyspozycji indywidualnych, a po drugie od tego czy jest jakieś wolne stanowisko menedżera. [MB]

Dlatego nawet osoba, która spełniła wymogi nie musi awansować. Często zaznacza się, że wymagania są jedynie wymogami wstępnymi, a o promocji na kolejno stanowisko decydują potrzeby organizacyjne.

Myślę, że nie ma uniwersalnych kryteriów. Myślę, że to zależy od lidera i jego kompetencji. No i na ile dobrze też jest biznesowa potrzeba – to znaczy, że jeżeli interesy dobrze idą, i jest szansa, żeby grupa rok w rok realizowała większy budżet, wtedy automatycznie jest szansa, żeby co rok albo co najmniej co dwa lata awansować na stanowisko menedżera kolejne nowe osoby jednocześnie, nie zwalniając nikogo. [ME]

Tę potrzebę biznesową sprowadza się do klientów wewnętrznych i zewnętrznych, dla których działania i świadczone usługi mają stanowić wartość dodaną.

Można być świetnym technicznie, mieć doświadczenie, ale jeżeli się nie ma klientów, żeby być dla nich tym menedżerem, no to nie ma wtedy teoretycznie miejsca, żeby zostać. [MC]

Wyobrażenia badanych studentów nie odbiegają znacząco od sytuacji relacjonowanej przez menedżerów. Ci zgodnie przyznają, że kompetencje nie decydują jednoznacznie o objęciu stanowiska menedżerskiego.

Swoją dobrą postawą można w ciągu dziesięciu lat objąć stanowisko kierownicze, nawet może wcześniej, ale nawet myślę, że to od stażysty, praktykanta wszystko się zaczyna. Można prowadzić taką karierę od szczebla do szczebla, od tego najniższego do menedżerskiego. I myślę, że teraz to jest możliwe. Nie liczą się tylko znajomości, ale też wysokie kwalifikacje i umiejętności. [SP]

Interesującym wątkiem w trakcie badań menedżerów okazała się kwestia przypadku, który może przesądzić o możliwości objęcia stanowiska menedżerskiego. Niejednokrotnie kierownicy w swoich wypowiedziach powoływali się również na szczęście i traf.

Co ciekawe aplikowałem do zespołu, który nazywa się human capital, dlatego że chciałem zajmować się sprawami zarządzania zasobami ludzkimi (...). Przeszedłem testy, zdziwiony, że są o tematyce podatkowej, ale stwierdziłem, że tak najwyraźniej bada się język angielski w tej firmie i dopiero na rozmowie kwalifikacyjnej z wszystkimi menedżerami w zespole dowiedziałem się, że obszarem są sprawy ludzkie w przedmiocie doradztwa, czym zajmuje się ten zespół, ale dotyczą one głównie podatków osobistych... oczywiście powiedziałem, że o niczym innym nie marzę, jak tylko wypełniać PIT-y. [MD]

Zdarza się raz na jakiś czas jest taka sytuacja, że odejdzie dużo menedżerów i trzeba znaleźć nowych i wtedy awansuje się wszystkie osoby, które można awansować w danym momencie i może być tak, że nie będą one odpowiednich kompetencji miały. [MB]

5. Tożsamość i role menedżera

Pytanie: *kim jestem?* podczas przeprowadzanych wywiadów zadał sobie każdy rozmówca. Dla wielu okazało się zaskakujące.

Jak ja rozumiem to pojęcie... hm... [MF]

Ciężko... [MC]

To osoba... [MD]

Ostatecznie każdy opis był niepowtarzalny. Każdy pozytywny i wskazujący na służebny charakter wykonywanej funkcji (Avolio i Gardner, 2005; Liden i in., 2008).

Menedżer z punktu widzenia pracownika, który z nim współpracuje, to jest taka deska ratunkowa, do której zawsze można, po którą zawsze można sięgnąć, która w każdej sytuacji rozwieje wątpliwości, poda rękę i pomoże. [MF]

Jest taką osobą, która po prostu jest pierwszym punktem kontaktowym dla klientów, biznesu i pracowników, czyli taką osobą, która siedzi w środku i musi to wszystko spiąć i tutaj poradzić. [MB]

Pierwsze skojarzenie to jest koordynator. Zajmują się koordynacją pracy wielu osób, członków zespołu, nawet swoich przełożonych, klientów, podwykonawców. [MD]

Menedżer jest liderem, kimś kto ponosi odpowiedzialność, kto powinien być tego świadomy. [ME]

Wypowiedzi studentów na temat roli menedżera w organizacji nie były tak spójne. Studenci, budując swoje obrazy, odwoływali się do zadań, jakie wypełniają, ich zdaniem, menedżerowie w organizacjach. Jeden ze studentów swoje wyobrażenie opisał przez pryzmat postawy, jaką menedżer powinien prezentować wobec innych osób.

Menedżer powinien być liderem. Powinien inspirować swoich pracowników. Powinien być decyzyjny. Menedżer jest taką osobą, która stara się pomóc innym rozwinąć, ma dużo umiejętności, zarządza swoim czasem bardzo dobrze. [SK]

Ma dobrze wykonywać zadania, wiedzieć co ma robić, nie musi mieć wcale cech lidera. On wie, że w tym miesiącu musi wykonać to i to, i to się później spina i wychodzi dobra robota. (...) Mówi się, że menedżer to egoista, ale jeśli ktoś potrafi się cieszyć ze szczęścia innych osób i z tego, że udało się komuś pomóc, to też może być to korzystne. [SP]

W trakcie badań zwrócono uwagę także na inne rodzaje ról odgrywanych przez menedżerów. Na podstawie zgromadzonych danych empirycznych wyodrębniono kilka najczęściej powtarzających się ról. W rozmowach odwoływano się do roli menedżera utożsamianego z liderem, koordynatorem, planistą, negocjatorem i nadzorcą.

Dobry pasterz. Prowadzi te swoje owieczki i nie pozwala na ich rzeź... niewiniątek (śmiech). [Przed rzezią czyli] niefrasobliwym klientem, bardzo rozjuszoną albo połknięciem przez zjedzenie merytoryczne pracownika świeżego. [MF]

Lider – taki przewodnik zespołu, no tak głównie. No oczywiście jest skory, żeby najlepszym i we wszystkim naj być. Nie wiem jak to nazwać. W sensie, że menedżer powinien być przykładem. [MF]

Planuję pracę, planuję realizację budżetu, a więc sprzedaj usług, planuję skład zespołu – nie samodzielnie, z kimś, ale jednak. Planista – to jest dobre określenie. Następnie organizuję pracę – organizator. Kontroluję realizację zadań, kontroluję, nadzoruję. [MD]

Obrazy studentów związane z rolami menedżera konstruowane były głównie przez pryzmat relacji z innymi uczestnikami organizacji, w tym głównie z pracownikami. Opisując role, jakie wyobrażają sobie dla menedżerów, studenci zwracali uwagę na takie kwestie, jak empatia, zdolność do motywowania czy też inspirowania innych.

Obowiązkami będzie na pewno integrowanie tej grupy osób, którą zarządza. Czyli nie tylko praca, ale jeśli widzi, że osoby mają niższą motywację i jest stagnacja, to może wyjść na spacer 30-minutowy i jest to jakieś złamanie schematu. I nowe siły mogą wstąpić w ten zespół. Czyli takie kontrolowanie celów i założeń, nastawienie na zysk, ale też integracja i spójność grupy. [SP]

Aspekt opieki nad podległymi w strukturze organizacyjnej pracownikami został silnie zaakcentowany przez studentów, którzy menedżera utożsamiają z osobą, której zadaniem jest opieka nad pracownikami – rozumianymi wręcz w kategorii podopiecznych.

Menedżer to jest taka osoba, która jest po części kierownikiem firmy, po części jest psychologiem dla swoich pracowników, którzy zawsze muszą się wygadać. [SS]

Powinien być na pewno otwarty, mieć dużo empatii właśnie, by tych swoich pracowników rozumieć. [SM]

Co ważne, studenci uwypuklają w swoich obrazach także rolę innowacyjności w działaniach menedżerów.

Myszę, że główne zadanie to jakby jego rola innowacyjna, kreatywna, aby te zadania przychodziły sprawnie, z lepszą efektywnością, wydajnością, by firma jak najlepiej pracowała. [SP]

Przedstawiciele młodego pokolenia, konstruując obrazy, odwoływali się do swoich aspiracji. W pracy menedżera upatrują spełnienia swoich marzeń.

Ja chcę być menedżerem, bo chcę robić coś, co mi będzie sprawiało satysfakcję i będę przychodził po tej pracy do domu i będę po prostu szczęśliwy. Dla mnie to jest celem pracy menedżera. Ktoś może być menedżerem nie z powołania, tylko dlatego że wie, że to daje pieniądze. To też może być cel, to zależy od osoby. Ale ja bym chciał, żeby celem menedżera było to, aby później być usatysfakcjonowanym ze swojej pracy. [SP]

6. Kluczowe umiejętności menedżera

W trakcie wywiadów menedżerowie nakreślali, jakie umiejętności uważają za najważniejsze w swojej pracy. Wskazywali na potrzebę elastyczności, umiejętność reakcji na dynamiczne zmiany w otoczeniu, dobrą organizację czasu pracy. Uwagę zwracali także na umiejętność szybkiego przyswajania wiedzy i umiejętność komunikacji, w kontekście utrzymywania dobrych relacji z ludźmi.

Umiejętności interpersonalne muszą być na wysokim poziomie po to, żeby po prostu, po pierwsze, potrafił ludzi zmotywować, by pracowali dla niego i chcieli to robić, często poświęcając się, pracować po godzinach, po nocach. [MF]

Partnerzy są trudni, klienci są trudni, a tak naprawdę wydaje mi się, że liczy się taki rezultat jak, jak uzgodnić te różne stanowiska bez, bez powodowania jakiegось, takiego niepotrzebnego napięcia czy agresji. [MC]

Na ogromne znaczenie umiejętności personalnych zwrócili uwagę także badani studenci.

Myszę, że w dzisiejszych czasach dużą rolę powinny mieć umiejętności interpersonalne. (...) Jeśli chcemy mieć odpowiedniego menedżera, najważniejszy jest charakter. Możemy mieć człowieka po studiach i przyjąć go na stanowisko kierownicze, i go szkolić przez pół roku, ale on nie będzie dawał takich efektów, jak człowiek, który się nadaje na menedżera, a wyszkolimy go przez rok, i to będzie procentowało. [SP]

Dobrze by było, gdyby taka osoba umiała słuchać swoich ludzi. [SS]

Umiejętności menedżera to także, zdaniem studentów, odpowiedni przydział pracy i obowiązków dla swoich pracowników.

Menedżer powinien rozkładać tak zadania, żeby oni nie musieli się kłócić czy, żeby każdy wiedział, co ma zrobić, a żeby nie było sytuacji, że te zadania między sobą przerzucają. [SM]

Efektywnego kierownika można postrzegać jako stratega. Co więcej, powinna to być osoba świadoma podejmowanych decyzji i gotowa ponieść odpowiedzialność za podjęte działania.

Nie wszystko czasami da się zrobić. Jako menedżer trzeba podejmować decyzje, że pewne rzeczy możemy odpuścić, skupiamy się na tych najważniejszych. Menedżer nie jest w stanie doglądać wszystkiego, co jest pod nim, co się dzieje. Musi się skupiać na najważniejszych rzeczach. Musi mieć umiejętność, tę estymę, by wyczuć, gdzie ewentualnie ktoś z jego zespołu sobie nie radzi. [ME]

Studenci, sami poszukując autorytetów w swoim życiu osobistym czy też zawodowym, przekładają to na wyobrażenia dotyczące menedżerów. Jeden z rozmówców nakreślił wręcz obraz, w jaki sposób można zbudować taki autorytet.

Dobry menedżer to nie jest menedżer, który jest kumplem. To jest menedżer, który jest, który ma autorytet. Autorytet otrzymuje się poprzez bycie konsekwentnym, sprawiedliwym, niekoniecznie uległym, niekoniecznie dogadzającym pracownikom, ale sprawiedliwym. [MD]

Do niezbędnych kompetencji menedżera, zdaniem studentów, zaliczyć należy również wiedzę.

Dobrze by miał jakieś wykształcenie, oczywiście. Ale to nie musi być wykształcenie menedżerskie, takie zarządzanie czy coś takiego. Powinien mieć szeroką wiedzę. Powinien mieć też oczywiście ścisłą w ramach tego, co robi. To nie musi być wiedza poznana na studiach. To może być wiedza nauczona na kursach. Musi mieć jakąś szansę racjonalnie powiedzieć, ile to będzie trwało tak naprawdę, jeśli coś będzie trwało pięć godzin to czy to naprawdę będzie trwało pięć godzin, czy on to robi w godzinę. Musi być kompetentny (...) Stanowczy musi być, odpowiedzialny o czym wspominałem. Co jeszcze? To najważniejsze dwie. Umiejętność podejmowania decyzji w stanowczości. [SK]

Kwestią, na którą zwrócili uwagę menedżerowie, odwołując się do swoich doświadczeń, jest opanowanie w sytuacjach stresowych. Pytanie nawiązujące do określenia odporności na stres, tak często zadawane choćby podczas rozmów kwalifikacyjnych, wydaje się być uzasadnione.

Obojętność na sytuacje stresowe. To w opisach stanowisk przy rekrutacji nazywa się umiejętnością pracy w stresie, ale to ma głębokie uzasadnienie. (...) uświadomiłem sobie istnienie takiego zobojętnienia, nie da się wszystkiego kontrolować, nie da się nad wszystkim panować w stu procentach. Pewne rzeczy trzeba po prostu przeżyć. [MD]

Podobne ujęcie zaprezentowali studenci, zwracając uwagę, że umiejętność radzenia sobie z problemami i sprostanie trudnościom może być znaczące w pracy menedżera.

Taka umiejętność radzenia sobie z problemami. Się nie zastanawiam nad tym, nie zamartwiam, że mam problem, tylko szukam rozwiązania od razu. To jest chyba to. Nawet jeśli ktoś ma mniejsze kwalifikacje i wyjdzie w trakcie pracy jakiś problem, to on te

kwalifikacje podniesie, by móc ten problem rozwiązać. Nie będzie się łapał za głowę i się smartwiał, dlatego jest tak trudno, tylko zrobi wszystko by było lepiej. [SP]

7. Codzienność i charakter pracy menedżera

W trakcie badań menedżerowie zostali zapytani, jak wygląda zwyczajowy dzień pracy menedżera. Ich zdaniem cechuje go powtarzalność działań i obowiązków. Z pozoru ciekawe projekty i spotkania biznesowe określano jako rutynowe.

Godziny biurowe są wyznaczone, więc 8.30 do 17.30 z godziną przerwą na lunch, ale to dotyczy raczej niższych stanowisk. Na wyższych, no mówi się, że trzeba przyjść w miarę wcześniej, żeby po pierwsze nie demotywować zespołu (...) i siedzi się tak długo, jak się uważa, że się powinno siedzieć. W pracy menedżera nikt nie sprawdza, ile czasu poświęca w biurze. Po prostu menedżera ocenia się za rezultaty. [MD]

Ciekawym aspektem okazał się sposób oceniania pracy menedżerów, na który zwrócił uwagę przedstawiciel grupy studentów.

Menedżer rozdziela zadania, kontroluje pracę wykonywaną przez ludzi i czasami też ma swoje obowiązki. Ma też najwięcej kontaktów, jest też odpowiedzialny za kontakt między firmami. Dlatego myślę, że główne zadanie to jakby jego rola innowacyjna, kreatywna, aby te zadania przychodziły sprawnie, z lepszą efektywnością, wydajnością, by firma jak najlepiej pracowała.[SP]

Inny student, snując wyobrażenia o pracy menedżera, zaznaczył, że w strukturze organizacyjnej nad menedżerem znajdują się inni ludzie, którzy wyznaczają zadania do wykonania. Stąd zwalnia się go z obowiązku pozyskiwania klientów biznesowych i eliminuje dbanie o dalszy rozwój wybranej organizacji.

Idzie do pracy, jak każdy pracownik. Od kierowników dostaje jakieś zadania i dowiaduje się, co jego grupa musi zrobić i koordynuje tę pracę i sprawdza właśnie, jak te zadanie są wykonywane przez jego podwładnych i potem wraca do domu. [SM]

Do podstawowych czynności w ciągu dnia, które wymieniali menedżerowie, należały przejrzenie wiadomości tekstowych dotyczących bieżących projektów, kawa, bieżące delegowanie, spotkania z zespołem, z klientem i z przełożonymi. Poza tymi codziennymi – wymieniono podróże służbowe i udział w konferencjach branżowych. Podczas relacji dnia pracy zwrócono szczególną uwagę na długość tzw. dnia roboczego, uzależnioną od liczby aktualnych zadań do wykonania.

W trakcie dnia oczywiście sprawdzam na bieżąco pracę członków moich zespołów tak, aby na bieżąco wystawiać im feedback i jakby na bieżąco kontrolować stan prac. No cóż, telefony i rozmowy z klientami, ewentualnie jakieś spotkanie. I tak to pewnie dzieje się kończy, a kiedy, no to różnie bywa. [MF]

Okres takiej gorącej pracy od stycznia do kwietnia, to często wychodzę z pracy, znacząco wychodziłam z pracy i pewnie nadal tak będzie, o 17.00. Jadę do domu i jeszcze o 21.00 włączam komputer i jeszcze pracuję z domu. [MB]

Tak, bo to jest bardzo zadaniowy charakter pracy, więc to nie jest praca od do. Jak jest potrzeba to się pracuje dwanaście, czternaście godzin. I tak jest i w Polsce, i na świecie, i to jest ten biznes. [MC]

Wyobrażenia badanych studentów na temat godzin pracy menedżera pokrywają się z relacją praktyków. Jednak studenci mają wrażenie, że pełnienie funkcji kierowniczych ogranicza się do rozliczania pracy w ujęciu godzinowym, nie projektowym. Ich zdaniem praca ponad standardowe godziny ma charakter wyjątkowy, w sytuacji zaistniałej potrzeby. Z tym że standardowy czas spędzany w firmie to około dziewięć godzin.

Myszę, że nie jest to takie osiem godzin, ale dziewięć, dziesięć to jest taki standard. I nie pracuje się tych ośmiu godzin, zawsze więcej się pracuje teraz w korporacjach niż od 8.00 do 16.00, ale od 9.00 do 17.00, 18.00 lub 19.00. A myślę, że pracownicy niższego szczebla pracują nawet do 20.00. To też się zdarza. [SP]

Jak ktoś jest menedżerem, to cały czas myśli, co by tutaj zrobić fajnego, żeby to jeszcze lepiej wyszło. (...) taki człowiek powinien zarządzać tymi ludźmi, jeśli oni mają jakieś problemy czy kogoś trzeba zmienić, czy ktoś jest chory, czy ktoś jest w gorszej dyspozycji, czy ktoś w lepszej. On powinien na bieżąco tym sterować. [SK]

Osiem godzin, ale ponieważ on jest menedżerem, czyli ma wyższe stanowisko niż taki zwykły pracownik, to te godziny mogą się przedłużać albo przesuwac. [SM]

8. Zalety i wady pracy w charakterze menedżera

Podczas wywiadów odwołano się także do zalet i wad wynikających z zajmowanego stanowiska menedżerskiego w organizacji. Wśród zalet swojej pracy menedżerowie wymieniali głównie możliwość nawiązywania kontaktów z ciekawymi osobami. Okoliczność tę jeden z rozmówców potraktował wręcz w kategorii wyzwania.

Trochę tak, jak nauczyciel, który ma ciągle jakby świeży narybek i to odmładza pewnie, tak, że masz ciągle kontakty ze świeżymi umysłami, które tam są i mają energię, motywację. [MF]

Obracamy się w środowisku firm, gdzie tak naprawdę mamy też do czynienia już nie z typowymi ludźmi tylko takimi, którzy mają jakieś pojęcie, wyższe wykształcenie, którzy są inteligentni i trzeba często ich uczyć albo można pokazywać lepsze rozwiązania, więc to jest tak naprawdę duże wyzwanie. [ME]

Zaletą tego stanowiska w ujęciu praktyków jest również możliwość oddelegowania niewygodnych zadań.

Jeżeli są jakieś rzeczy, których tak totalnie, totalnie nie lubię robić, to mogę je komuś zlecić. [MB]

Co do tego aspektu wyobrażenia studentów były zgodne z wypowiedziami menedżerów.

Dla mnie zaletami byłoby to, że ja kieruje kimś, a nie ktoś mną. Ja wydzielam polecenia, a nie ja słucham kogoś, kto mi mówi co mam robić. [SP]

Na pewno to, że można delegować zadania, na których się mniej znamy, których nie chcemy wykonywać – innym. [SK]

W tym obszarze jeden z menedżerów zauważył jednak nadmierne wykonywanie tej możliwości.

Drażniło mnie przerzucanie absolutnie wszystkiego w dół, czyli jakby delegowanie też kwestii, którymi menedżer powinien już się zająć, czyli takich, które uwagi menedżera albo jego działalności, są przesuwane na niższe osoby, bo po prostu menedżerowi się nie chciało tego zrobić. [MB]

Studenci opisując potencjalne zalety, wskazali na samodzielność i niezależność menedżera przy podejmowaniu decyzji.

Myszę, że zalety to taka właśnie pewna samodzielność, pewna niezależność w pewnym stopniu w zależności od szczebla no i też właśnie ta kontrola, to wydzielanie zadań. Satisfakcje z tego, że dzięki mnie ktoś się może rozwinąć. Że zobaczę, że dałem jakieś zadanie i ktoś to dobrze wykonał, później dostał premię i moja pomoc okazała się przy tym korzystna dla tej osoby. Też może być to ciekawe. [SP]

Jako menedżer można więcej zrobić, jako szeregowy pracownik nie mamy wpływu na to, co będziemy robić, jako menedżer mamy większą wolność na czym się skupimy, co będziemy bardziej wspierać, co jest dla nas istotne i jaką różnicę chcemy zrobić. [SK]

Obydwie grupy rozmówców odniosły się podczas wywiadów do sfery finansowej.

Pracuję się w firmie, która daje duże możliwości takie zdobycia doświadczenia i umiejętności, i wiedzy w tej branży, no i na pewno wysokie zarobki, tak, no to bez dwóch zdań. [MC]

Jak się pracuje w bardzo dynamicznym środowisku... na własną odpowiedzialność – jestem za nią, uważam, dobrze wynagradzany i pozwala to mi prowadzić styl życia, jaki zawsze chciałem prowadzić. I to jest podstawowa zaleta tej pracy. [MD]

Na pewno duża pensja, większa niż zwykłego pracownika. [SM]

Z kolei wśród wad najczęściej wymieniano ponoszenie odpowiedzialności za podejmowane działania i uzyskane wyniki – również w tym przypadku obrazy skonstruowane przez studentów i opinie menedżerów wydają się spójne.

Jesteś twarzą projektu, tak, i wszystkie jakby pretensje i wewnętrzne, i te zewnętrzne po stronie klienta jakby kumulują się na twojej osobie, tak. To jakby, to ty jesteś jakby jedyną osobą, która tak naprawdę odpowiada za to, co się wydarzyło, tak. [MF]

Możemy powiedzieć, że wadą jest odpowiedzialność i że można jedną swoją złą decyzją zrujnować karierę i coś w tym stylu. Ale jeśli ktoś jest menedżerem, to on bierze tę odpowiedzialność na siebie, bo taka osoba, która nie bierze tej odpowiedzialności i boi się właśnie tej wady, to ona nie będzie menedżerem albo nie będzie się nadawać, prędzej czy później ktoś się zorientuje. [SP]

Odpowiedzialność, to że jesteśmy odpowiedzialny za innych, za to jak oni się rozwijają czy ich praca będzie dla nich satysfakcjonująca, czy będzie dla nich ciężarem. I odpowiedzialność za finanse, ale to odpowiedzialność ogólna. [SK]

Problemem, który uwypuklili praktycy jest nadmierna ilość zadań do wykonania w ciągu dnia, co powoduje nierzadko przedkładanie czasu pracy nad czas spędzany z rodziną.

Ciągły nawał jakby obowiązków, tak. I ta niekończąca się lista, i jakby ta niekończąca się lista wynika jakby trochę z takiego, z charakteru tej pracy i takiego praktycznie nic do końca nie da się zaplanować. To co zaplanujemy to i tak, to oprócz tego, co zaplanujemy to i tak pojawia się dziesięć innych zadań do zrobienia i jakby nigdy, nigdy się nie da się tak czasowo. [MC]

Największa wada... (...) czy to są najlepiej przeżyte lata, które się spędziło w tej firmie (...). Zmierzam do tego, że to kosztuje bardzo dużo czasu, praca. [MD]

Na problem ten zwrócili także uwagę, prezentując swoje wyobrażenia, studenci. Pomimo że czas pracy menedżera, opisując jego standardowy dzień, określili w dziewięciogodzinnych ramach czasowych, w tym punkcie się z tego wycofali. Porównując ich wypowiedzi obecne z odnotowanymi wcześniej, wydają się one niespójne i wymijające.

(Menedżer) pracuje non-stop. Myślę, że zawsze jest w pracy. To zaangażowany człowiek, któremu zależy na pracy, to ciężko mu się urwać bo cały czas myśli, że coś jeszcze pomyślę, jakiś jeszcze będę miał pomysł. [SK]

Jak ktoś jest menedżerem, to cały czas myśli, co by tutaj zrobić fajnego, żeby to jeszcze lepiej wyszło. [SK]

Jeśli menedżer jest ambitny i chce się wywiązać ze swoich wszystkich zadań i chce być jakby w zgodzie ze sobą, to myślę, że często zostaje po godzinach i robi jakieś dodatkowe zadania. [SM]

Studenci w trakcie wywiadów zwrócili ponadto uwagę na trudność pogodzenia życia zawodowego z życiem prywatnym.

W korporacji, która wymaga od pracownika, żeby brał dużo nadgodzin, niezmiernie ciężko jest pogodzić życie prywatne i pracę. [SS]

Bardzo duże napięcie i jest praca bardzo stresująca... zwłaszcza dla niektórych... także bardzo czasochłonna... i niektórzy zaniedbują swoje życie domowe. [SS]

Podsumowując powyższe rozważania, należy zwrócić uwagę na fakt, że zaprezentowano jedynie krótką relację z przeprowadzonych badań terenowych. Zgromadzony materiał empiryczny był stosunkowo obszerny i na potrzeby niniejszego artykułu dokonano wyboru kilku wątków poruszonych przez menedżerów oraz studentów.

9. Podsumowanie

Podczas badań skupiono się na poziomie organizacji i roli stojącego na jej czele menedżera, wyszczególniono punkt widzenia menedżerów oraz zaprezentowano wyobrażenia studentów. Obrazy studentów okazały się częściowo spójne z relacjami menedżerów. W szczególności można to dostrzec w obszarach poświęconych problematyce ścieżek kariery czy też możliwości awansu w organizacjach. Zarówno praktycy, jaki i studenci zauważają zgodnie, że ogromne znaczenie w pracy menedżera ma umiejętność budowania relacji z innymi. Wyobrażając sobie pracę menedżera, studenci zwracali

szczególną uwagę na relacje międzyludzkie, szczególnie w odniesieniu do osób będących podległymi w strukturze pracownikami, utożsamianymi przez studentów z podopiecznymi. Obie grupy badanych podkreślały ponadto, że ważną umiejętnością menedżera jest radzenie sobie z sytuacjami problemowymi.

Jak zauważono już wcześniej, obraz studentów jest spójny z opiniami praktyków w kwestii wymiaru czasu pracy menedżera w organizacji. Wśród cech zajmowania stanowiska menedżerskiego zwrócono uwagę na możliwość oddelegowania poszczególnych zadań innym osobom i tak studenci, jak i praktycy określili tę cechę w kategoriach zalet pracy menedżera.

Warto w tym miejscu zauważyć, że prowadząc wywiady ze studentami, odnotowano ich optymistyczne nastawienie do roli menedżera – roli, którą jak sami wskazywali podczas rozmów, w przyszłości być może będą odgrywać. Konstruując swoje obrazy, badani studenci wykazywali się pomysłowością, a ich wyobrażenia można uznać za niezwykle inspirujące, choć jednocześnie idealistyczne. W rozmowach studenci wspominali niejednokrotnie o pasji, o potrzebie łączenia zainteresowań z pracą – także w odniesieniu do pracy menedżera. Relacja badanych menedżerów to relacja z ich dnia codziennego, odzwierciedlająca realne sytuacje i okoliczności zaistniałe w ich organizacjach. Jeśli obrazy studentów można uznać częściowo za nadmiernie idealistyczne, to w takim ujęciu kształtowanie wyobrażeń studentów na temat otaczającej ich rzeczywistości organizacyjnej staje się ogromnym wyzwaniem dla dydaktyków w procesie edukacji.

Bibliografia

- Andersz, M. (2010). Młodzi liderzy i zaangażowany świat. *Personel i Zarządzanie*, 4.
- Avolio, B.J. i Gardner, W.L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *Leadership Quarterly*, 16(3), 315–338.
- Berger, P. i Luckmann, T. (1983). *Společne tworzenie rzeczywistości*. Warszawa: PIW.
- Broadbridge, A.M., Maxwell, G.A. i Ogden, S.M. (2007). Experiences, Perceptions and Expectations of Retail Employment for Generation Y. *Career Development International*, 12(6), 523–544.
- Cornelissen, J.P. (2006). Making sense of theory construction: Metaphor and disciplined imagination. *Organization Studies*, 26, 1579–1597.
- Czarniawska, B. (2010). *Trochę inna teoria organizacji. Organizowanie jako konstrukcja sieci działań*. Warszawa: Poltext.
- Denzin, N.K. (1978). *Sociological methods: A sourcebook*. New York: McGraw-Hill.
- Fazlagić, J. (2010). *Know – how w działaniu. Jak zdobyć przewagę konkurencyjną dzięki zarządzaniu wiedzą*. Gliwice: Helion.
- Hill, R.P. (2002). Managing Across Generations in the 21st Century: Important Lessons from the Ivory Trenches. *Journal of Management Inquiry*, 11(1), 60–66.
- Howe N. i Strauss W. (2000). *Millennials Rising The Next Great Generation*. New York: Vintage Books.
- Kostera, M. (2003). *Antropologia organizacji: metodologia badań terenowych*. Warszawa: PWN.

- Kostera, M. (2013). *Organizować z polotem. Wyobrażenia organizacyjna w praktyce*. Warszawa: Sedno.
- Koźmiński, A.K. (1982). *Po wielkim szoku*. Warszawa: PWE.
- Koźmiński, A.K. i Zagórski, K. (2011). Wyobrażenia ekonomiczna w Polsce, *Studia Socjologiczne*, 2, 55–84.
- Liden, R.C., Wayne, S.J., Zhao, H. i in. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *Leadership Quarterly*, 19(2), 161–177.
- Morgan, G. (2001). *Wyobrażenia organizacyjna*. Warszawa: WN PWN.
- Tinsley, B. (2008). *Generation Y*. Business Press, January 28.
- Weick, K.E. (2001). *Making Sense of Organization*. Oxford: Blackwell.
- Wrzesień, W. (2007). Czy pokoleniowość nam się nie przydarzy?, *Nauka*, 3.